Protocole d'Accord
Formation à l'INRA

6 février 1992



Direction des Ressources Humaines
Service Formation

Avant-Propos

Je suis heureux de vous faire parvenir le protocole d'accord sur la formation conclu le 6 février 1992 avec la CFDT et le SCIRA-CFTC, ainsi que les positions exprimées par les organisations syndicales à l'occasion de cet accord.

Le respect du pluralisme des points de vue a été présent tout au long de la négociation, et reste notre ambition.

C'est ainsi qu'à côté de l'enjeu classique de la formation permanente, qui est l'entretien et le développement des qualifications, se trouvent réaffirmés les enjeux fondamentaux pour chacun, que sont d'une part l'épanouissement personnel, d'autre part la nécessité de la reconnaissance des qualifications.

Ce protocole trace le cadre de notre action commune pour les trois ans à venir ; c'est aussi la base du contrat que l'INRA passe avec chacun d'entre vous pour mettre nos capacités de formation au service de vos aspirations professionnelles et de la qualité de nos recherches.

Que vous soyez chercheur, technicien, administratif, que vous ayez ou non une responsabilité d'encadrement, vous avez chacun à identifier les évolutions de compétence qui vous seraient utiles, en sachant que c'est par la discussion avec les personnes avec lesquelles vous travaillez que vous repérerez le plus facilement les objectifs souhaitables, les actions possibles, l'échéance à fixer.

L'effort de la formation permanente que nous devons consentir s'inscrit dans la durée ; comme son nom l'indique si bien, il est d'ores et déjà une donnée permanente de la vie professionnelle.

Mais j'ai la volonté, avec chacun d'entre vous, de faire de ces trois ans un moment fort pour sa réalisation.

Hervé Bichat

Sommaire

Préambule au Protocole d'Accord Formation à l'INRA

Préambule au Protocole d'Accord Formation à l'INRA

La qualification des hommes dépend de leur formation initiale et continue, de leur expérience mais également de leur activité professionnelle. Qualification et activité professionnelle entretiennent un rapport complexe, dans la mesure où chacune des deux peut être relativement déterminante de l'autre, selon la rigidité ou la souplesse du mode d'organisation du travail et des modalités de reconnaissance des qualifications.

La formation, qui constitue un des moyens d'action les plus importants pour faire évoluer rapidement les qualifications, produira également des effets différenciés selon le contexte dans lequel s'exercent ces qualifications.

Il importe donc de situer ce contexte général et les évolutions recherchées, afin de définir des priorités pour l'action.

1 Constats sur quelques déterminants des qualifications

L'entretien et le développement des qualifications professionnelles constituent un droit et une nécessité pour chacun ; ils sont partie intégrante de l'exercice évolutif d'un ou plusieurs métiers et du déroulement normal d'une carrière qui doit pouvoir être compatible avec ces évolutions.

Ce principe étant posé, l'analyse de la situation actuelle à l'INRA permet de mettre en lumière un certain nombre de verrous ou de freins qui doivent être levés pour donner leur plein effet aux formations engagées ou dont il convient de tenir compte dans la définition des priorités de la formation.

11• Des formations initiales disparates

Le niveau des formations initiales tend à croître, compte-tenu de l'évolution générale de la formation initiale et du changement des modalités de recrutement à l'INRA. Cette évolution se caractérise par :
- un accroissement de la culture de base des personnels des catégories B et C nouvellement recrutés, parfois même surqualifiés par rapport aux emplois offerts,
- un accroissement de la spécialisation des catégories A (et notamment des chercheurs).

On observe donc des déphasages importants entre les générations, quelles que soient les activités exercées et les niveaux de responsabilité...

12• Une organisation dont les lignes de clivage peuvent renforcer des cloisonnements et des disparités...

Les caractéristiques générales de l'INRA, dans lesquelles s'inscrivent ces situations particulières, comportent des lignes de clivage qui constituent autant de points faibles dans une organisation, auxquels il convient de prêter une attention particulière dans la mesure où ils peuvent devenir lieux de blocage, de perte d'énergie, de non-qualité :

- une forte dispersion géographique, favorable à une grande diversité de micro-cultures mais qui ne facilite par la communication,

- une double culture, à la fois scientifique et agricole, qui se concrétise dans des logiques professionnelles parfois divergentes, souvent difficiles à assumer pour des personnels "façonnés" par une activité agricole, auxquels il est demandé de travailler dans une logique scientifique et vice versa,

- un clivage dans les représentations, commun à la plupart des entreprises, entre les producteurs "directs" (ici les chercheurs et techniciens de recherche) et les producteurs "indirects" (les activités d'accompagnement de la recherche, et notamment administratives).

13 • ... Et qui n'autorise dans certains cas, qu'une délégation insuffisante de responsabilité

A ces difficultés de communication liées aux clivages précités se conjuguent, dans certains cas, les effets d'une délégation insuffisante des responsabilités, qui conduit chacun des niveaux concernés soit à effectuer un travail susceptible d'être délégué, soit à renoncer à certains travaux qui seraient garants de qualité ou d'efficacité... C'est chacun des niveaux qui fonctionne alors dans des conditions qui tendent à une déqualification des agents.

14• Des agents qui ne savent plus quelle est leur spécificité

Les conséquences de ces dysfonctionnements peuvent poser des problèmes d'identité professionnelle, renforcés par l'absence de gestion des carrières et/ou de perspectives professionnelles.
Les perturbations constatées concernent toutes les catégories et divers métiers : comment une secrétaire qui a laissé les scientifiques s'approprier le traitement de texte par crainte de la nouveauté, peut elle se repositionner ? Comment un technicien à qui les manipulations nouvelles ou complexes ne sont plus confiées parce qu'elles sont prises en charge par un thésard, comment un ingénieur de recherche effectuant le même travail et qui est évalué selon d'autres procédures que le scientifique de l'équipe, situent-ils leurs projets professionnels et leurs places dans le collectif de travail...

L'élaboration du projet de protocole sur la formation a fait l'objet d'une large consultation durant le mois de mai 1991, plus de cinquante comptes rendus d'entretiens ayant servi de base de réflexion à un comité de synthèse réuni le 7 juin 1991.

L'objectif de cette consultation était d'associer la hiérarchie scientifique et administrative à la définition des objectifs assignés à la formation, en terme de maintien et d'évolution des qualifications des agents de l'INRA.

Un premier texte a été adressé en juillet 1991 aux organisations syndicales, pour ouvrir en septembre 1991, la négociation prévue par l'accord cadre du 28 juin 1989 sur la formation permanente.

Le projet de protocole d'accord qui en résulte et qui a pour seul objet la formation s'inscrit dans une analyse des qualifications existantes et à venir, largement évoquée par les personnes consultées.

Cette analyse, qui a des incidences sur la définition de la politique de formation, fait l'objet du présent préambule mais n'entre pas dans le cadre de l'accord.

2 Les conditions requises pour favoriser le développement des qualifications

21• Une culture commune

L'activité de recherche s'identifie clairement dans ses différentes phases, depuis la phase de veille scientifique et la définition de l'objet de la recherche, l'élaboration d'hypothèses, jusqu'à la phase de valorisation, en passant par le recueil, la mesure et l'analyse des données, l'interprétation des résultats, le choix des technologies d'expérimentation adaptées, et leur utilisation adéquate.

Par contre, les activités de gestion, maintien, développement des ressources matérielles et humaines mobilisées par la recherche, accompagnant ou prolongeant l'activité de recherche dans toutes les fonctions transversales, sont plus difficilement identifiées comme parties prenantes du processus de recherche.

Cet ensemble d'activités s'organise et se répartit entre des personnes qui devraient avoir en commun sinon le même degré de compréhension du processus de recherche, et le même degré de maîtrise des savoirs et savoir-faire, en tout cas une même compréhension de la finalité et des contraintes de cette recherche, et une capacité de situer leur propre activité dans le processus d'ensemble, et de repérer les ressources mobilisables pour remplir les objectifs assignés à chacun...

Cette vision commune devrait se retrouver, avec ses points de vue différenciés, aussi bien dans les activités de laboratoire que dans celles des unités expérimentales ou de la gestion administrative.

C'est en l'absence d'une claire perception par chacun, de la finalité, la spécificité et les contraintes de toutes les activités exercées, que s'avivent les clivages et s'accroissent des disparités aboutissant à des situations de blocage, de démotivation, voire de conflit et d'exclusion - qui constituent autant de facteurs défavorables à la qualité du travail, de son résultat, et au développement de la qualification des agents.

22• Une intelligence des situations

Par delà le savoir académique mesuré par des niveaux d'étude, "l'intelligence des situations" entendue comme aptitude à porter un regard critique, à développer des initiatives opportunes et efficaces, constitue en dehors de toute normalisation ou quantification, le meilleur garant d'une recherche de qualité.

Il s'agit d'une qualité requise à tous les niveaux de qualification et de responsabilité, pour toutes les activités exercées, qu'elles soient techniques, scientifiques ou administratives.

Une telle qualité renvoie non pas à la maîtrise d'une technique, d'une discipline, d'un geste, mais bien plutôt à une capacité de mise en relation, d'ouverture sur un environnement complexe, à une capacité à se situer dans l'organisation, et à la culture nécessaire pour comprendre les enjeux d'une activité.

Mais si cette "intelligence des situations", renvoie à une aptitude individuelle, elle suppose également une aptitude de l'organisme à rendre lisibles les finalités, et à rendre efficaces les communications entre les différents acteurs.

23• Une culture de responsabilité

En même temps que sont requises ces qualités individuelles, doivent donc être recherchés :

- une organisation qui favorise à chaque niveau la prise de responsabilité et sa délégation ; qui rend visibles les ressources disponibles pour répondre aux problèmes de toutes natures à résoudre en économisant du temps et de l'énergie,
- un encadrement apte :
  - à formaliser et rendre communicables les activités et projets, qu'ils soient ceux d'un service, ceux d'un centre, ceux de l'Institut,
  - à évaluer à leur juste niveau les qualifications requises et les compétences effectives des agents afin de trouver tous moyens d'ajustement (par la formation ou le conseil personnalisé, et/ou par une répartition du travail plus adaptée...)
- des règles de fonctionnement permettant à chacun de rendre compte de son activité, dans ses résultats comme dans ses modalités de mise en oeuvre.

24• Des savoirs et savoir-faire à mieux connaître pour mieux les développer

Le développement d'une culture commune ne signifie pas uniformisation, nivellement, mais compréhension et reconnaissance de l'apport différencié que chacun peut faire au projet commun.

Il importe donc de cerner également la spécificité des capacités requises à chaque place et niveau de l'organisation, les savoirs et savoir-faire, les conditions d'exercice de ces capacités, les degrés d'exigence (ou performances attendues).

L'INRA s'est déjà donné les moyens d'effectuer ce type de démarche, en définissant des "référentiels de métier" pour des activités de technicien de laboratoire et de domaine, ainsi que pour une activité administrative, et poursuit cette recherche en s'appuyant sur l'observatoire des métiers, qui vise à identifier les emplois dans leur dynamique.

3 Des priorités pour l'action

Ces caractéristiques des qualifications et de l'organisation (actuelle et recherchée) devront nous conduire, dans la définition d'une politique de formation, à porter une attention particulière à celles des populations qui, du fait des évolutions citées, ou de la place qu'elles occupent dans l'organisation, sont placées dans une logique de déqualification, et à faire progresser les processus de reconnaissance des qualifications.
Les priorités en matière de formation seront donc définies comme un des moyens de :

31• Contrebalancer les disparités de situation et de formation initiale pour chaque catégorie de population

Ces disparités d'une part nuisent à la qualité de la recherche, qui se prive d'une partie de son "potentiel", d'autre part constituent des processus de marginalisation, voire d'exclusion d'une partie des personnels.

Il convient de souligner que la formation peut jouer dans le sens d'une accentuation des disparités si une grande vigilance n'est pas apportée à ce phénomène : la tendance spontanée en effet est de voir les personnes les mieux formées être le plus demandeuses de formation...
Apporter une attention particulière à ce phénomène consistera :
- non seulement à veiller à ce que les populations les plus âgées, et/ou les moins formées soient prioritairement destinataires de formations, mais aussi :
- à mettre en oeuvre une pédagogie de la réussite qui ne procède pas par sélection sur la base de "prérequis", mais qui s'adapte avec souplesse aux attentes et capacités du public à former,
- à sensibiliser les populations jeunes très tôt à la diversité des situations de travail, des métiers exercés.

32• Favoriser les synergies entre les différentes fonctions qui concourent au développement de la recherche

• En favorisant l'ouverture de chacun sur son environnement, du plus immédiat (le service, le centre, l'INRA), au plus éloigné (le contexte culturel et socio-économique, national et international).
• En donnant à chacun des moyens accrus de communication (depuis l'acquisition des concepts de base d'une discipline nouvelle avec laquelle chercheurs et techniciens doivent se confronter, jusqu'à la possiblité pour certains agents d'un domaine, de confronter avec ceux d'un domaine voisin les problèmes qu'ils rencontrent et les solutions qu'ils mettent en oeuvre)...

33• Valoriser des fonctions ou métiers jusque là relativement dévalorisés ou mal reconnus

Il en est ainsi notamment des fonctions administratives, logistiques (valorisation, communication,...) des travaux à fort contenu agricole, ainsi que des fonctions d'encadrement.

La valorisation de ces fonctions passe d'abord par une prise de conscience (des intéressés eux-mêmes, et des autres agents) de la place de leur fonction dans le collectif de l'INRA, et du professionnalisme véritable que son exercice implique

34• Inscrire la formation dans une politique de développement des ressources humaines

• Il s'agira de développer des outils de reconnaissance des qualifications acquises et effectivement mises en oeuvre sur lesquels notamment la formation pourra s'appuyer.

Protocole d'Accord Formation à l'INRA

Sommaire

Protocole d'Accord sur la Formation à l'INRA

1 Les enjeux

La formation à l'INRA s'inscrit dans une perspective d'évolution de l'organisation et des qualifications, qui vise à contrebalancer les disparités de situation et de formation initiale, à favoriser les synergies entre les différentes fonctions, à valoriser des fonctions peu valorisées ou mal reconnues.

11• Formation, entretien et développement des qualifications

La formation ne saurait viser seulement la stricte adaptation aux évolutions scientifiques, technologiques et organisationnelles ; elle mise sur la capacité des hommes à initier les évolutions, et pas seulement à s'y adapter ou à les subir : c'est pourquoi la culture générale, la capacité à communiquer seront privilégiées.

En outre, la formation peut constituer une réponse concrète aux questions de réorientation thématique ou fonctionnelle qui se posent à chacun des agents en raison de son évolution personnelle : lassitude vis-à-vis de certaines activités, vieillissement, maturité, enrichissement par l'expérience, qui déplacent certains centres d'intérêt.

12• Formation et épanouissement personnel

Cet enjeu est inclus dans le premier ; mais il le dépasse, la convergence harmonieuse des intérêts du collectif de travail et des projets individuels ne pouvant être réalisée en toutes circonstances.

C'est pourquoi il convient d'admettre (après avoir confronté les potentiels d'évolution offerts par l'Institut et ceux souhaités par les agents), des projets strictement personnels.

La Direction Générale les soutiendra, considérant d'une part qu'il est de l'intérêt bien compris de l'Institut d'éviter toute situation bloquante, d'autre part, que le champ d'activité de l'INRA est celui du Service Public.

13• Formation et reconnaissance des qualifications

Enfin, la formation participe au processus de reconnaissance des qualifications qu'elle contribue à faire évoluer en définissant des référentiels, et en mettant en place des procédures de validation des acquis.

En effet, la reconnaissance de l'évolution des qualifications est à la fois ce sur quoi l'efficience de la formation est jugée, et ce qui crée des conditions favorables pour que la formation ait une efficience.

Cela est vrai de la reconnaissance "de fait" des capacités nouvelles acquises par la formation qui, si elles ne sont pas mises en oeuvre, rendent la formation inutile pour le collectif de travail mais parfois également pour la personne.

La reconnaissance "sociale" des qualifications (promotion, diplôme) n'a pas moins partie liée avec la formation, en ce qu'elle joue un rôle majeur sur la motivation des personnes à s'engager dans le processus de changement que suppose toute formation.

Un des enjeux majeurs pour l'INRA sera de formaliser clairement les compétences requises, en analysant l'ensemble des activités exercées, regroupées en emplois types ou métiers, et d'utiliser cette formalisation comme norme de certification dans les concours de promotion et comme référentiel pour les formations.

En effet, l'intérêt pour l'INRA et ses agents, est que les normes de certification interne et externe, (concours et diplômes) soient aussi rapprochées que possible de la réalité et de la dynamique des compétences potentielles ou effectivement mises en oeuvre.

2 Les actions prioritaires de maintien et développement des qualifications et de soutien aux projets personnels

Les actions prioritaires devront favoriser globalement les décloisonnements, permettre à l'encadrement de mieux faire face à ses missions, aider les chercheurs à bien maîtriser les activités amont et aval de la recherche, ainsi que les outils et techniques "transversaux" auxquelles ils ne sont pas forcément bien préparés, poursuivre et intensifier la politique de qualification des agents techniques et administratifs, assurer le maintien global des compétences, offrir aux agents des opportunités d'évolution personnelle. Elles seront accompagnées d'une action continue d'évaluation des résultats et d'information des acteurs.

21• Pour l'ensemble des agents

Ces priorités d'action ne préjugent pas des objectifs spécifiques à poursuivre selon l'activité des agents (lequels objectifs sont précisés ci-après).

211• Accueil, intégration, ouverture sur l'environnement et communication

Ces objectifs ne renvoient pas exclusivement à des actions de formation, mais également à une panoplie de moyens diversifiés qui doivent être mis en oeuvre en cohérence avec les projets et publics concernés.

2111• Intégration - Ouverture sur l'environnement

En accompagnant une politique d'accueil des nouveaux arrivants, qui facilitera leur prise de connaissance de l'INRA, un crédit théorique de dix jours de formation sera ouvert à ces personnels, toutes catégories confondues, au cours des dix-huit pre-

miers mois suivant leur arrivée à l'INRA.
Ce crédit de formation sera utilisé par l'agent pour :
- favoriser en priorité son intégration à l'environnement professionnel nouveau,
- situer rapidement et précisément les principaux programmes scientifiques, l'organisation de la recherche en France et à l'INRA, les grandes règles de fonctionnement de l'Institut, les principaux circuits de communications internes (interlocuteurs, procédures) et les relations avec l'environnement socio-économique (partenaires publics, privés ; environnement régional, national, international ; filières),
- faciliter sa prise de fonction (par adaptation aux techniques requises) et
- compenser rapidement d'éventuels déficits de compétence (par exemple en langues étrangères, en comptabilité publique, en méthodologie d'expérimentation...).

Pour ce qui concerne les personnels non titulaires et notamment les boursiers, l'essentiel de l'effort s'effectuera à travers une politique active de tutorat, développée plus loin, et par leur accueil dans des sessions internes de formation organisées pour les personnels de l'INRA.
Ils auront en tout état de cause un crédit de formation de 2 jours sur un objectif de sensibilisation à la prévention et connaissance de l'Institut.
Enfin les stagiaires DEA devront bénéficier d'une sensibilisation à la prévention.
Les sessions de formation visant à faire connaître l'Institut et l'environnement scientifique seront ouvertes au personnel en fonction.

2112• Maîtrise de la communication

Ces actions seront développées dans les centres sur la base d'une analyse des besoins et s'inscriront selon les publics concernés :
- dans un objectif d'élargissement de la culture générale (maîtrise du langage écrit et parlé, à laquelle ne prépare pas suffisamment une formation initiale de trop faible niveau ou trop rapidement spécialisée sur un objet abstrait),
- dans des objectifs d'ambition plus restreinte, visant à l'acquisition de certaines techniques d'expression (interventions orales, utilisation des supports audio-visuels).

212• Préparation aux concours

La préparation la plus efficace aux concours internes est celle qui s'effectue de façon continue par l'exercice d'un travail qualifié et par l'ensemble des formations auxquelles participe l'agent.
Cependant, la situation de concours elle-même, constitue une épreuve à laquelle les fonctions exercées préparent inégalement.

Les actions spécifiques qui seront conduites concernent :

2121• Soutien aux candidats

Des actions de soutien seront proposées systématiquement aux candidats, notamment sous forme de jurys blancs.
Les candidats pourront bénéficier en outre de deux jours au minimum de formation à l'expression écrite et orale (qui les aideront notamment à faire face à la situation particulière de l'audition, et seront organisés localement).

2122• Jurys de concours

Les jurys de concours, seront plus particulièrement formés aux techniques de recrutement s'agissant de concours externes (adéquation entre profil de compétence et profil de poste) ou aux techniques d'analyse des activités professionnelles s'agissant de concours de promotion sur place.

213• Formation aux compétences transversales

L'INRA a déjà beaucoup investi et s'est constitué un "capital" de ressources et d'expérience qu'il s'agit d'utiliser au plus près des besoins des personnes.

2131• la formation à l'informatique

ya devoir continuer à répondre aux besoins bureautiques rémanents, mais servir également la mise en place des Schémas Directeurs Informatiques (scientifique et administratif) au rythme de leur installation.
Les formations plus "pointues" très liées aux programmes scientifiques seront développées en relation avec les services concernés.

2132• la formation en langues

La formation en langues visera l'acquisition pour chacun d'un niveau "utile" en anglais (et/ou dans une autre langue dont la maîtrise s'avère nécessaire en fonction des projets de l'agent), le plus tôt possible dans la carrière professionnelle, notamment pour les chercheurs.
La méthode AFA, avec les aménagements que peut mettre en évidence une évaluation, combinée avec des sessions intensives en France ou à l'Etranger, doit favoriser l'acquisition et le maintien de la pratique nécessaire.

2133• la formation statistique

C'est dans les trois années à venir que cet investissement initial doit porter ses fruits.
Le principe de base sera d'adapter au maximum cette formation au niveau de préoccupation des utilisateurs (et non à celui des statisticiens).
A cet égard, en particulier pour les personnels techniques, l'utilisation de "tests de niveaux" ne devra pas avoir un effet de sélection et de marginalisation, mais, s'ils en révèlent le besoin, s'accompagner de formations préalables.

2134• la formation à l'hygiène et à la sécurité et la prévention

C'est par l'intégration de la préoccupation de prévention à chacune des actions de formation qui le justifierait, que s'effectuera une démultiplication efficace de la capacité à "prévenir l'accident".
Cette formation visera plus particulièrement les agents chargés de prévention, qui ont un rôle de sensibilisation préventive important, ainsi que les nouveaux arrivants, les réflexes de prévention devant s'acquérir très tôt.
Une évaluation pourra permettre de cibler les moyens d'augmenter cette efficacité.

22• L'encadrement

L'encadrement s'entend de tous les niveaux hiérarchiques, et de toutes les formes d'encadrement, à commencer par la relation "fonctionnelle" du chercheur et du technicien. La formation de l'encadrement devra permettre d'une part aux futurs responsables, d'assumer leurs nouvelles fonctions ; d'autre part de donner aux responsables en fonction, les moyens de mieux faire face à leurs missions.

L'objectif poursuivi est notamment de permettre à l'encadrement de favoriser le développement des qualifications individuelles et collectives au service de la recherche et de l'épanouissement des agents. Cela suppose, nous l'avons vu, une aptitude à :
- susciter, formaliser et rendre communicables les projets (de l'individu, du service ou de l'Institut),
- conduire ou accompagner les projets en mobilisant toutes les ressources techniques, scientifiques, administratives,
- évaluer les qualifications requises et les compétences effectives des agents afin de trouver tous moyens d'ajustement (par la formation, le conseil personnalisé et/ou une répartition plus adaptée du travail...)

Il s'agira en outre d'apprendre à l'encadrement à intégrer dans la conduite de l'action les méthodes de concertation (écoute ; recherche de compromis ; démarches itératives ; prise en compte des délais liés aux phases de concertation dans l'élaboration de décisions et de mise en oeuvre de ces décisions ; repérage de ce qui relève de la concertation et ce qui relève de la simple gestion...) et à rendre aux structures de concertation leur vocation initiale (conseil de service, ...).

221• Prise de fonction des nouveaux responsables

Ces formations s'effectueront en accompagnement de la prise de fonction, dans un délai de 12 mois, en sessions de courte durée, qui devront développer plus particulièrement :
- leur compétence en matière d'animation scientifique,
- leur capacité de gestion de l'organisation du travail, des emplois et des compétences des hommes (comment définir le profil de chercheur ou de technicien nécessaire à la poursuite du projet ? comment favoriser l'évolution des compétences des agents pour accroître leur autonomie ? comment allier une organisation souple et un accroissement du sens des responsabilités ?),
- leur aptitude à dialoguer avec les personnes qui ont charge d'appliquer les règles administratives, juridiques et financières.

222• Perfectionnement de l'encadrement en fonction

Les mêmes objectifs concernent les cadres en fonction et les chefs de projet qui, sur la base d'actions de sensibilisation organisées sur proposition des Directions Scientifiques ou Administratives, Chefs de Département et des Présidents de Centre, pourront définir les compléments de formation souhaités avec l'aide du service formation.

A cet égard, la formation à une "démarche tutorale", qui est un des points forts des formations qualifiantes, relève directement d'une politique de formation de l'encadrement, dans l'objectif de qualification des hommes, précédemment rappelé.

La mise en oeuvre de l'entretien annuel sera précédée d'une formation spécifique des responsables chargés de les réaliser.

L'émergence des besoins et leur prise en compte programmée se fera également par une double implication des Départements et des Centres...

23• Formations concernant les métiers scientifiques de la recherche

L'évolution de la qualification des chercheurs reflète celle des sciences et des techniques, et tend à une vitesse accélérée vers la spécialisation, seul gage de "compétitivité" ; vers la concentration sur certaines disciplines (biologie moléculaire) ou la mise en oeuvre de techniques de plus en plus sophistiquées (RMN, spectrométrie de masse...).

Il en résulte des effets différenciés selon les populations de chercheurs concernés, effets que la formation ne peut prétendre seule contrebalancer, mais qu'elle doit prendre en compte dans ses objectifs.

Ces effets justifient des actions systématiques pour les nouveaux arrivants, (jeunes scientifiques, ASC ou nouveaux recrutés en période de stage) et des actions individualisées pour les autres chercheurs :
- les premiers ayant à bénéficier le plus tôt possible de toute action favorisant :
  - l'ouverture sur l'environnement scientifique,
  - la capacité de communication,
  - le développement de l'esprit critique dans la mise en oeuvre des expérimentations et l'interprétation des résultats.
- les seconds ayant plus particulièrement à se repérer dans les évolutions qu'ils n'ont pas forcément l'opportunité de suivre en temps réel, aussi bien en terme d'échanges (qui ne relèvent pas de la formation stricto sensu), que de formations.

Sur la base de ces objectifs, la formation des chercheurs concernera plus particulièrement :

231• Les connaissances scientifiques portant sur des disciplines, des techniques ou méthodes en évolution rapide ou en émergence

Ces connaissances seront développées par :
- des "écoles-chercheurs", ouvertes à tous les agents susceptibles d'en tirer parti (qu'ils soient scientifiques, ingénieurs ou techniciens) et dont l'objet n'est pas de relater les derniers résultats acquis, puisqu'elles sont conçues dans un but pédagogique par rapport à un public qui n'est pas ou peu spécialiste du thème abordé.
Ces écoles peuvent être l'occasion d'identifier des besoins de formation pointue, destinée à un nombre plus restreint de bénéficiaires.
- des stages organisés par d'autres EPST ou Universités (ateliers INSERM, stages CNRS...)
- des stages courts et pratiques dans des laboratoires français et étrangers dans le cas de reconversion en particulier.

232• Des approches interdisciplinaires par rapport à un thème

Dans un établissement de recherches finalisées, il est nécessaire de favoriser la réflexion sur les objectifs de la recherche en cours.

Ces objectifs relèvent de différentes disciplines et approches du développement (agricole et industriel) ou du questionnement social.

233• Des compétences nécessaires,
auxquelles leur formation initiale ne prépare pas toujours les chercheurs :
- la communication scientifique (comment se valorise une recherche dans les colloques, les publications, les contacts avec l'environnement scientifique et professionnel...)
- l'animation scientifique,
- la conduite d'équipe,

Cette formation sera co-organisée par les départements scientifiques et le service formation.
L'équilibrage à apporter entre développement des actions propres à l'INRA et participation à des sessions extérieures dépendra de la mobilisation des principaux acteurs concernés (Directions et Départements Scientifiques et Service Formation) et de notre capacité à conclure des accords de partenariat avec les autres EPST ou Université pour favoriser les échanges en matière de formation.

234• Constitution et diffusion d'une documentation claire, synthétique, à vocation pédagogique, à partir des conférences, colloques, cycles de formation...
Une telle documentation, si elle est constituée dans une véritable perspective éditoriale, pourrait devenir un des éléments forts de la politique de valorisation de l'INRA.

24• Formations concernant les métiers techniques et administratifs de la recherche

S'agissant de qualifications vécues comme subordonnées parce qu'elles sont au "service" des concepteurs ou de la recherche, c'est un **objectif de valorisation** de ces fonctions qui sera poursuivi, avec le double but de maintien et de développement des qualifications...

241• Développement des qualifications par des formations qualifiantes

2411• Rappel des objectifs actuels et à développer des formations qualifiantes
L'INRA a cumulé depuis cinq ans une expérience unique parmi tous les EPST, en mettant en oeuvre des formations qualifiantes, d'abord pour les personnels techniques (de laboratoire et d'expérimentation), ensuite pour les fonctions administratives.
Une évaluation des formations qualifiantes actuellement en cours devra permettre à la fois de connaître le parcours des agents qui se sont engagés dans ces formations, d'apprécier les raisons des difficultés rencontrées, de cibler les actions à entreprendre ou conditions à réunir pour surmonter ces difficultés.
L'originalité de cette expérience est de mettre en place des actions qui ont pour objectif actuel et à développer :

• *le développement de la culture générale de base à partir des activités professionnelles effectivement exercées, et en fonction d'un parcours de formation et d'une évolution définie de la qualification de l'agent.*
Cette approche, développée en partenariat avec l'Education Nationale et l'Agriculture, a pour caractéristiques :
- de s'appuyer sur des problèmes posés par les situations de travail pour acquérir des savoirs théoriques nécessaires à la compréhension de ces problèmes qu'il s'agisse des activités :
• de laboratoire (chimie, physique, mesures, maîtrise des techniques de laboratoire...),
• d'expérimentation (biologie, conduite et suivi d'expérimentation ou d'installations expérimentales, production agricole),
• administratives (expression et communication, techniques d'organisation du travail, gestion administrative et financière),
- de formaliser systématiquement les savoirs et savoir-faire acquis, par la production de dossiers qui constituent la preuve de cette acquisition (et qui peuvent être validés par des jurys de l'Education Nationale ou de l'Agriculture),
- de mobiliser fortement l'environnement professionnel de l'agent concerné (hiérarchie et tuteur). Cet environnement semble jouer un rôle très largement déterminant et renforcer ou contrarier les processus d'apprentissage et de motivation des agents, selon qu'il reconnait ou non les nouvelles compétences et les prend en compte concrètement dans la situation de travail ou les ignore ;

• *l'obtention de diplômes :*
Deux brevets professionnels (qui sont des diplômes d'Etat de niveau 4 (équivalent du baccalauréat)) ont été créés en partenariat avec l'Education Nationale et l'Agriculture. La possibilité de cumuler des validations d'unités jusqu'à l'obtention du diplôme complet est offerte à tous les agents qui s'engagent dans la formation, sans être une obligation, compte tenu de l'effort important que cela requiert pour certains d'entre eux.
L'évaluation en cours devrait permettre de formuler clairement les réajustements à effectuer pour faciliter les parcours diplômants.
Cette démarche constitue un bon exemple de convergence d'intérêt entre les agents et l'Institut, puisque les deux diplômes visés sont adaptés aux capacités requises par le travail de technicien de la recherche de l'INRA, et que l'obtention du diplôme renforce l'autonomie de l'agent vis-à-vis de l'Institut ;

• *reconnaissance interne des qualifications :*
Les deux voies de reconnaissance existantes ("de fait", dans la situation de travail, "de droit", par l'obtention d'un diplôme) ne suffisent pas forcément à justifier aux yeux des agents les efforts qu'ils accomplissent pour accroître leur qualification, dans la mesure où ces efforts restent sans effet sur leur carrière professionnelle.
L'enjeu majeur pour que les agents s'engagent dans ce processus de qualification est donc bien :
- d'identifier les référentiels de qualification utilisables pour définir à la fois les épreuves des concours de l'INRA et les parcours de formations qualifiantes,
- de concevoir des épreuves de reconnaissance des compétences capitalisables pour l'individu et intégrables aux épreuves des concours.

2412• Conditions à réunir pour un développement de cet objectif de qualification
L'expérience acquise met en évidence que ce type de formation est particulièrement exigeant, en ce qu'il ne devrait pas consister à "mettre à l'école" les agents concernés, mais leur permettre, à partir de leur expérience professionnelle, de dévelop-

per leur capacité de réflexion, et de compréhension du processus de travail et d'intégrer les apports théoriques et technologiques comme des réponses à des questions concrètes.
En outre, cela suppose que des procédures de reconnaissance des acquis soient définies.
En première analyse les conditions majeures pour que cette démarche soit bien conduite semblent être :
- l'existence d'un projet personnel de l'agent,
- une intégration du projet de formation qualifiante à l'organisation du travail, avec une implication active et positive de l'encadrement de proximité,
- des équipes éducatives au fait de ce type de pédagogie,
- des épreuves de concours renvoyant à des référentiels de qualification clairement identifiés,
- des parcours de formation bâtis à partir de ces référentiels, et intégrant des épreuves de validation des compétences acquises (par des jurys de l'Education Nationale et de l'Agriculture, qui ont capacité à certifier),
- la reconnaissance de fait et de droit de l'évolution des capacités de l'agent.

2413• Actions à conduire

• *Poursuite de l'effort en faveur des techniciens et administratifs :*
L'évaluation en cours permettra d'apprécier les conditions de poursuite des actions pour les agents en formation dans les parcours qui comportent des reconnaissances par unités capitalisables jusqu'à l'obtention éventuelle d'un diplôme (brevet professionnel de niveau 4 -c'est-à-dire baccalauréat-) pour ceux des agents qui souhaitent s'y engager.
Des possibilités de reconnaissance intermédiaire pour les personnels sans diplôme initial, pourront être mises en oeuvre (correspondant à des CAP).

• *Des parcours de formation susceptibles de déboucher sur des diplômes de niveau 3 (DUT ou BTS)* seront testés en 1992 et développés ultérieurement de préférence dans les mêmes démarches de formation par alternance (entre la situation de travail et la formation proprement dite)...
De même, sera mise à l'étude l'organisation de formations d'ingénieur par alternance pour démarrer une filière opérationnelle fin 1992/1993.

• *La qualification pour les personnels devant s'occuper d'animaux* (décret du 10 octobre 1987 n°87848 et ses arrêtés d'application du 19 avril 1988) donnera lieu dès 1992 à des actions de formation qui pourront constituer une opportunité pour les personnels de poursuivre leur qualification au-delà du minimum obligatoire (lequel constitue une unité capitalisable du Brevet Professionnel de Technicien de Recherche Développement délivré par le Ministère de l'Agriculture).
Sans préjuger aujourd'hui du nombre d'agents qui souhaiteront s'engager dans la totalité de ce parcours, 1/3 de l'effectif potentiellement concerné pourrait suivre la totalité de la formation conduisant à l'agrément, (certains d'entre eux devant pouvoir être agréés sur la base de l'évaluation initiale qui sera faite), la moitié de cet effectif étant susceptible de poursuivre au-delà.

• *Développement du tutorat*
Il est à noter que les objectifs de qualification seront d'autant mieux atteints que l'encadrement aura une meilleure capacité à animer une équipe, et que les personnes engagées dans ces parcours seront soutenues par leur environnement professionnel à qui il appartient de favoriser le réinvestissement des compétences acquises dans de nouvelles activités de travail.
Tel est le rôle des tuteurs qui ont à jouer avec les nouveaux arrivants une fonction d'initiation à la vie professionnelle et avec les personnels en qualification une fonction de médiation. D'une part, leur intervention favorise les apprentissages théoriques ou méthodologiques qui apparaissent comme autant d'éclairages sur le sens d'une activité professionnelle ; d'autre part les acquisitions théoriques et pratiques contribuent à faire évoluer les activités de l'individu - et de son entourage - vers un enrichissement du travail.
C'est pourquoi une action particulière en direction des tuteurs doit être envisagée dès 1992 et poursuivie en 1993 et 1994.

242• Le maintien et le perfectionnement des savoirs

Les compétences doivent évoluer pour assurer le maintien de la qualification, en raison de l'évolution des techniques...
En dehors des formations relatives à des compétences dites "transversales", des formations spécifiques sont destinées à répondre à des besoins liés à des techniques particulières, ou à des métiers relativement isolés (services généraux) ou enfin à des évolutions dans la réglementation qui font émerger de nouveaux besoins de formation (Cf. la réglementation sur l'expérimentation animale)...
Dans la plupart des cas, ces formations font l'objet d'une réponse adaptée au niveau du centre, exceptionnellement (lorsque le problème posé concerne une population assez homogène et dispersée sur le territoire) d'une réponse nationale qui s'exprime plus en terme de coordination...

25• Les agents assurant des fonctions logistiques de la recherche

Le développement de fonctions transversales s'est effectué parfois sans politique de formation à ces fonctions, ce qui accentue la difficulté à faire reconnaître la nécessité d'un professionnalisme...
C'est pourquoi en relation avec les Directions concernées (et les utilisateurs de ces services), une définition des besoins spécifiques de ces agents sera conduite. Elle concernera en particulier les fonctions de communication, de prévention, de formation...

26• Actions de soutien à la réalisation de projets personnels et professionnels

261• Bilans personnels et professionnels

Les évolutions de l'environnement comme l'évolution propre de l'agent peuvent conduire celui-ci à souhaiter réorienter son activité, voire à poursuivre un objectif de reconversion pour valoriser les acquis d'une expérience professionnelle ou enfin à acquérir des compétences nécessaires à un changement d'activité.
De telles évolutions pourront être facilitées avec la mise en place d'un droit au bilan personnel et professionnel, qui s'effectuera donc sur la

base du volontariat et avec toutes les garanties déontologiques rattachées à ces pratiques. Le contenu du bilan restera la propriété exclusive de l'agent.
Dans un premier temps, l'ouverture de ce droit concernera les agents ayant au minimum 15 à 20 ans de vie professionnelle à l'INRA et n'ayant connu aucun changement de corps ou de fonction.
Compte-tenu de la nouveauté de ces démarches jusque là peu développées pour les salariés d'entreprise, a fortiori pour ceux d'établissement public, une expérimentation pourrait être envisagée pour la première année d'application du présent projet sur un nombre restreint de centres.
Les actions de formation éventuellement nécessaires pour mener à bien le projet de l'agent seront intégrées dans la politique de formation de l'INRA.

262• Formations personnelles

La formation constitue un des moyens privilégiés pour les agents d'évoluer dans leur emploi et leur qualification. Cette possibilité d'évolution doit être recherchée systématiquement dans la situation professionnelle, ou en fonction des opportunités d'emploi et d'avancement offertes par l'INRA : telle est la finalité des actions de formation précédemment énumérées qui, en particulier pour ce qui relève des formations qualifiantes de longue durée et susceptibles de déboucher sur un diplôme, supposent un engagement personnel de l'agent important.
Par ailleurs, afin de favoriser la poursuite de projets personnels qui, même s'ils ne s'inscrivent pas strictement dans les objectifs de l'INRA peuvent contribuer à améliorer la mobilité à l'intérieur de la Fonction Publique et à aider les personnes à réaliser une évolution que ne leur permettrait pas l'Institut, des formations personnelles pourront être financées.
Les formations personnelles se différencient des premières en ce que non seulement elles supposent une initiative de l'agent, mais de plus, visent un objectif qui ne s'inscrit pas dans les objectifs définis dans le plan annuel de formation. Elles pourront concerner aussi bien des formations à visée de diplôme, que des formations plus ponctuelles.
Les priorités et procédures de prise en compte de ces demandes seront définies en concertation avec les organisations syndicales au niveau national ; ce sont les Commissions Locales qui auront en charge de les gérer.
La part de budget consacrée à satisfaire ces demandes est difficile à définir a priori, et devrait être déterminée au niveau de la Commission Locale de Formation Permanente.
En tout état de cause cette part devrait se situer aux environs de 25 à 30 % de la dotation forfaitaire Centre telle que définie à ce jour (en incluant ceux des bilans personnels et professionnels qui s'intègrent dans ce type d'objectif).

3 La mise en oeuvre de la politique de formation

C'est dans les modalités d'élaboration des plans de formation, dans la définition et la mise en oeuvre des procédures d'accès à la formation, que la politique de formation peut s'ancrer réellement sur les perspectives d'évolution de l'Institut et des agents.

31• Le plan de formation de l'INRA

311• Les plans pluriannuels de formation

Les plans pluriannuels de formation des centres s'élaborent sur la base du cadrage général fixé par le présent protocole, qui donne pour l'ensemble de l'INRA les axes d'une politique à moyen terme.
Ces plans pluriannuels constituent la définition à moyen terme de la politique de formation du centre ; ils résultent d'une large consultation de la hiérarchie scientifique et administrative, des syndicats et des agents d'une part, de la prise en compte des données de cadrage du présent protocole d'autre part.
Ces plans pluriannuels de centre, consolidés à l'échelon national, constituent le plan pluriannuel de la formation à l'INRA.

312• Les plans annuels de formation

Au terme de chaque année un bilan des actions réalisées sera effectué par chaque centre et consolidé à l'échelon national. Les prévisions pour l'année suivante seront élaborées en tenant compte des réalisations constatées et des objectifs pluriannuels, aussi bien au niveau de chaque centre que pour l'ensemble de l'INRA.
Le plan annuel de formation de l'INRA qui en résultera sera soumis pour avis au CTP, et à sa Commission Spécialisée, de même que les plans annuels des centres seront soumis pour avis aux Conseils de gestion des centres et à leurs Commissions locales spécialisées.

313• L'articulation de la formation à la politique des départements scientifiques.

La définition de la formation se fait pour l'essentiel dans les centres, qui est le lieu privilégié de l'expression des besoins de formation et de la recherche de réponses adaptées. Cette définition d'actions concrètes, qui s'effectue en liaison avec chaque service de recherche, s'inscrit dans la politique scientifique des départements, définie dans les plans à cinq ans.
Ces plans à cinq ans incluront une réflexion sur l'évolution des besoins en qualification, en relation avec l'évolution de l'activité scientifique.
En outre, les Conseils de département seront consultés dès la phase de cadrage annuel, afin que soient intégrés dans la phase d'ajustement les projets spécifiques des départements.

314• Les plans individuels de formation

Deux opportunités devront être développées, pour ouvrir à chacun la possibilité de définir un plan individuel de formation :
- l'entretien annuel,
- le bilan personnel et professionnel.

Il ne s'agit pas de voies exclusives d'accès à la formation, mais d'opportunités qui favorisent une démarche d'anticipation.
Les demandes de formation mises en évidence par le bilan (effectué avec un prestataire extérieur ou par les entretiens annuels) seront prises

en compte dans le plan de formation de l'Institut et inscrites soit dans les actions répondant au maintien et développement des qualifications requises par la recherche, soit dans les actions à caractère "personnel", soit enfin pourront faire l'objet d'un congé individuel de formation.

32• Les acteurs

321• La Commission Nationale et les Commissions Locales de Formation Permanente, le Comité Technique Paritaire et le Conseil de Gestion des Centres

Ces instances ont voix consultative, le CTP déléguant ses prérogatives à la CNFP qui, du fait de sa spécialisation, doit pouvoir jouer un rôle actif dans l'élaboration des orientations prioritaires et dans la définition des actions d'évaluation à conduire (notamment l'analyse des opérations réalisées).

Le Comité Technique Paritaire est saisi des propositions et conclusions de la CNFP au moins une fois par an.

Les Commissions Locales fonctionnent comme des structures opérationnelles de pilotage, d'élaboration et d'évaluation des plans annuels et pluriannuels de formation.

Elles doivent à ce titre, inclure les principaux acteurs, (représentants de l'administration et des syndicats).

Elles ont une compétence particulière en ce qui concerne l'examen des demandes de formation personnelles, dont elles apprécient la recevabilité au regard du plan de formation de l'INRA.

322• Hiérarchie scientifique et administrative (Directeurs scientifiques et administratifs, Chefs de département et Chefs de service, Présidents et Secrétaires Généraux)

La formation doit aussi être envisagée comme **accompagnement des projets scienti**fiques et administratifs, dès la phase amont aussitôt que peuvent être repérées les compétences à mobiliser pour la réalisation de ces projets.

Chaque niveau hiérarchique a à s'impliquer selon sa compétence propre, dans la définition des qualifications requises.

Il est rappelé que les Conseils de département effectueront annuellement un bilan de la formation et de son adéquation aux besoins, et définiront les priorités d'action pour l'année suivante, intégrées dans l'analyse des qualifications inscrite dans leur plan à cinq ans.

323• Les agents destinataires des formations

La réelle implication des agents dans les actions de formation est la clef de voûte de l'efficacité de ces actions, et cette implication peut se construire à travers un dialogue sur les objectifs respectifs poursuivis par les différents partenaires.

C'est pourquoi il paraît souhaitable (sinon toujours réalisable) de dépasser l'antinomie entre obligation et volontariat.

324• Les Responsables formation

Les Responsables formation ont soit une responsabilité dans la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation de la politique de formation du centre dont ils sont responsables ; soit une responsabilité de même type sur un objectif de formation national (touchant l'ensemble d'une population) et/ou une responsabilité d'animation et de coordination de la politique nationale de formation ; soit une double responsabilité (locale et nationale).

Les Responsables formation de centre, pour exercer leur mission, prennent toute initiative sur les problèmes portés à leur connaissance par les agents auprès desquels ils ont une fonction de conseil. Ils jouent en outre un rôle de médiation favorisant l'émergence de compromis entre l'agent et son responsable lorsque la situation le nécessite. Ils s'assurent des conditions concrètes d'application du présent protocole en faisant appel le cas échéant aux personnes ou structures compétentes qui doivent être mobilisées.

Ils rendent compte de leur activité au Président de centre et au Chef du Service Formation.

Les Responsables formation ont à assurer une action d'appui aux départements ou aux centres qui en feraient la demande, - sur le champ d'expertise qui est le leur, - (et qui sera régulièrement porté à la connaissance de l'ensemble des acteurs).

Les Responsables formation participent également à l'élaboration de la politique générale de formation de l'INRA, par leur implication dans des groupes de travail nationaux ou inter-centres.

Ils sont les interlocuteurs privilégiés des Commissions Locales et nationale de formation.

325• Les formateurs internes

C'est une des originalités de la formation à l'INRA que de s'être appuyé sur des compétences internes pour réaliser les formations s'adressant à une population numériquement importante, sur des objectifs de sensibilisation, initiation ou perfectionnement en informatique-bureautique, en anglais et plus récemment en statistique.

Ce type de transfert s'inscrit bien dans le sens d'un décloisonnement des services, des corps, voire des fonctions, et son extension à d'autres disciplines peut être envisagée.

Cependant, cette situation conduit parfois des agents à exercer une double activité, notamment si la formation n'est pas le prolongement naturel de leur activité de base, comme c'est le cas pour de nombreux formateurs de centre en informatique.

Cela peut présenter pour les agents des inconvénients, tant en terme de charge de travail (la double activité étant très souvent plus lourde) qu'en terme de reconnaissance (cette population étant peu nombreuse et les concours étant organisés en Branches d'Activité Professionnelle qui intègrent mal la logique de la double activité).

C'est pourquoi la situation de ces agents sera examinée par une commission *ad hoc* dont les propositions seront déposées dans un délai à préciser.

33• Les modalités d'organisation de la formation

331• L'évaluation de la formation : pilotage de l'action

Une formation de qualité suppose un pilotage de l'action :

- qui favorise la concertation des différents acteurs, tant sur la définition des objectifs, la précision des

effets attendus, que sur les conditions de mises en oeuvre,
- qui dote ces mêmes acteurs d'outils de formalisation, favorisant cette expression : c'est la définition de tableaux de bord pour les opérations se déroulant dans la continuité, ou plus simplement le choix de quelques indicateurs significatifs qui permet à chacun d'ajuster les moyens en permanence,
- qui utilise une organisation de l'information performante entre les différents acteurs, c'est-à-dire fluide, interactive et favorisant l'élaboration de bilans quantitatifs et qualitatifs.
Les instances paritaires (CTP, CNFP, CLFP) et les acteurs opérationnels (groupes de pilotage s'il y en a, équipes éducatives, formés et responsables hiérarchiques) sont des porteurs de ce type de démarche.

332• Les démarches pédagogiques

La diversité des modes d'organisation de la formation doit être admise comme étant le moyen d'apporter des réponses adaptées à la pluralité des situations rencontrées.
Seront favorisées toutes les organisations de situation facilitant l'échange, (actions inter-centres, inter-services, visites ou stages ou échanges en laboratoires...), l'initiative (démarches d'auto-formation), la capitalisation et la valorisation (centres de ressources, publications pédagogiques).
Les objectifs poursuivis par la formation seront aussi clairement précisés que possible, en référence avec les objectifs de cadrage énoncés par le présent protocole et/ou par le plan pluriannuel de chaque centre, qui peut comporter des objectifs spécifiques, clairement identifiés comme tels.

333• Structures, effectifs et financements

Les Responsables formation sont placés sous l'autorité hiérarchique du Président de centre, et du Chef du Service formation s'ils travaillent sur des missions nationales.
Dans un délai de trois ans, chaque centre disposera d'un responsable de formation, à temps plein ou partiel selon l'effectif du centre. Le Responsable formation s'emploiera, avec l'appui des Président et des Chefs de service concernés, à mobiliser une équipe qui démultipliera son action, en impliquant de façon active notamment les membres de la CLFP.
Une formation accompagnera la prise de fonction des Responsables formation.
La mise en place d'une gestion prévisionnelle de la formation devra permettre d'ici trois ans de gérer le budget de formation de façon largement déconcentrée, la gestion nationale ne devant concerner que des actions de coordination, ou les actions expérimentales, ou celles concernant une population répartie sur l'ensemble du territoire.
Le principe d'un co-financement de la formation (budget formation et dotation des services) est maintenu, les règles de co-financement devant être redéfinies (en assurant une égalité des moyens entre les divers centres, et une différenciation éventuelle des règles de co-financement selon la nature des objectifs).

334• Dispositions diverses

3341• Le remplacement des agents en formation

La formation est partie intégrante de l'activité de travail.
Le départ en formation des agents doit donner lieu à une gestion des absences du même type que celle des départs en congés payés.
Les absences prolongées, dues à des formations longues, appellent des dispositions variables selon la nature de l'emploi (main d'oeuvre, redistribution des tâches...), qui seront d'autant mieux applicables que le départ aura été suffisamment prévu à l'avance et/ou que le plan de formation aura bien été intégré au projet scientifique.
Dans le cas d'absence d'une durée égale ou supérieure à un an pour congé formation, l'agent pourra être remplacé par un agent en contrat à durée déterminée, sur demande justifiée du Directeur de laboratoire.
L'affectation provisoire de nouveaux recrutés dont le parcours d'intégration pourrait inclure le remplacement d'agents en formation (en alternant la double commande et la prise directe de fonction) peut concerner dans un premier temps les agents volontaires, recrutés par anticipation.

3342• Le droit à l'information

S'agissant de la formation, il paraît utile d'élaborer une "charte de l'information" sur la formation qui définira très précisemment :
- la nature des informations à mettre à la disposition des agents (droit à la formation, procédures, catalogue des actions...),
- les modalités de diffusion (périodicité, supports utilisés, circuits...).

3343• Calendrier de mise en oeuvre et évaluation du présent protocole

Conclu pour les années 1992 à 1994, le présent protocole constitue un cadrage qui permettra aux centres d'élaborer leurs plans pluriannuels de formation intégrant notamment les réflexions des départements dans le cadre de leurs plans à cinq ans, et donnant lieu à une première consolidation nationale fin 1992 pour les années 1993 à 1994.
Une évaluation à mi-parcours effectuée par les parties prenantes du présent accord permettra éventuellement d'en infléchir certaines dispositions.

4 Les annexes

41• Calendrier des groupes de travail

prévus par le Protocole d'Accord Formation

• 1er Semestre 1992

Groupe 1 : (émanation de la CNFP) : Formations personnelles (§ 262).

Groupe 2 : (émanation de la CNFP) : Financement de la formation (§ 333).

• 2ème Semestre 1992

Groupe 4 : (émanation de la CNFP) : Charte de l'information (§ 3342).

Groupe 4 : (émanation du CTP) : double compétence (§ 325).

	Budget 91	%	Budget 92	%	Prévision 93	%	Prévision 94	%	Evolution en % de 1991 à 1994
• Bilans personnels et professionnels			150.000	*1*	400.000	*3*	800.000	*5*	
• Formations personnelles			900.000	*7*	950.000	*7*	1.050.000	*7*	
• Formations qualifiantes	2.500.000	*21*	3.300.000	*26*	3.750.000	*28*	4.000.000	*27*	*60*
• Préparation candidats aux concours			550.000	*4*	600.000	*4*	700.000	*5*	
• Préparation jurys aux concours	577.740	*5*	200.000	*2*	300.000	*2*	300.000	*2*	*- 48*
• Formation encadrement	800.000	*7*	900.000	*7*	900.000	*7*	900.000	*6*	*13*
• Formations aux métiers de la recherche	600.000	*5*	700.000	*6*	950.000	*7*	1.000.000	*7*	*67*
• Nouveaux arrivants (connaissance des EPST)			200.000	*2*	50.000	*0*	50.000	*0*	
• Prévention, hygiène et sécurité	450.000	*4*	550.000	*4*	600.000	*4*	650.000	*4*	*44*
• Informatique	1.400.000	*12*	1.200.000	*10*	1.100.000	*8*	1.100.000	*7*	*- 21*
• Langues	1.200.000	*10*	1.200.000	*10*	1.200.000	*9*	1.200.000	*8*	*0*
• Statistiques	450.000	*4*	450.000	*4*	450.000	*3*	450.000	*3*	*0*
• Fonctions logistiques de la recherche	200.000	*2*	200.000	*2*	200.000	*1*	200.000	*1*	*0*
• Formations individuelles	900.000	*8*							
• Maintien et perfectionnement technique et scientifique	1.250.000	*11*	1.300.000	*10*	1.450.000	*11*	1.550.000	*11*	*24*
• Observatoire des métiers	500.000	*4*	70.000	*1*					*- 100*
• Fonctionnement-Information	450.000	*4*	500.000	*4*	550.000	*4*	600.000	*4*	*33*
• Evaluation de la formation	500.000	*4*	250.000	*2*	150.000	*1*	150.000	*1*	*- 70*
Total	**11.777.740**	***100***	**12.620.000**	***100***	**13.600.000**	***100***	**14.700.000**	***100***	***25***

NB : cette présentation par grands objectifs ne préjuge pas des modalités de gestion (décentralisée, déconcentrée, centralisée) qui feront l'objet d'une présentation à la C.N.F.P.

Ont conclu ce Protocole d'Accord
sur la Formation à l'INRA

Paris, le 6 février 1992

Pour la Direction Générale de l'INRA

Le Directeur Général

H. Bichat

Le Directeur Général
Adjoint Administratif

S. Touchon

Le Directeur Général
Adjoint Scientifique

R. Ozon

Pour les Représentants
des Organisations Syndicales de l'INRA

Les Secrétaires Généraux
du Syndicat CFDT

A. Havet

C. Larde

Le Président du Syndicat
National SCIRA-CFTC

M. Rancillac

J. P. Vila
(Représentant)

43• Positions des organisations syndicales



I.N.R.A.

6 février 1992

POURQUOI NOUS AVONS SIGNE LE PROTOCOLE D'ACCORD SUR LA FORMATION PERMANENTE

Engager la signature de la CFDT sur un document définissant la politique de Formation à l'INRA,

c'est d'une part reconnaître des avancées dans le sens de notre conception du rôle de la Formation permanente, à la suite d'une réelle démarche de négociation,

d'autre part acquérir un droit à suivre la mise en oeuvre de cet accord, au plan national comme au plan local, et faire le pari que les responsables de l'INRA seront en capacité d'en imposer l'application à tous les niveaux.

QUELLES AVANCEES ?

1 - Les actions de formation sont replacées dans le cadre des missions du Service public et non pas en strict assujettissement aux seuls objectifs de l'INRA (12). Intégration dans l'organisme (211) et ouverture sur les attentes sociales vis-à-vis de la Recherche (232) ne sont pas antagonistes.

2 - De ce fait le champ des formations qui peuvent être prises en charge par le budget de l'INRA est étendu à des projets personnels (26, 262, Annexe 42 lignes 1 et 2) permettant une évolution individuelle, hors de l'Institut.

3 - Le cloisonnement catégoriel est levé vis-à-vis de l'évolution des qualifications, qu'elles soient de nature scientifique, technique ou administrative (21, 23). Ingénieurs, techniciens et scientifiques seront à la même école pour l'initiation aux techniques avancées (231). Le problème du vieillissement, qui concerne toutes les catégories, n'est plus tabou (11).

C'est un fait qu'à l'INRA, insérer les scientifiques dans des démarches de formation pour eux-mêmes contribue à consolider la légitimité du budget attribué à l'ensemble de la Formation Permanente.

Les chiffres entre parenthèses renvoient aux paragraphes du texte de l'Accord.

4 - L'urgence impérieuse de la formation de l'Encadrement est reconnue, et des dispositions précises formulées pour améliorer les pratiques de valorisation des capacités des agents et la démarche de concertation (22).

5 - Des groupes de travail poursuivront la négociation (Annexe 41) pour la formulation de règles d'application sans équivoque.

QUELLES RESERVES ?

1 - Une politique de formation permanente ne tient pas lieu de politique des ressources humaines, encore à construire à l'INRA (Le "Préambule" associé par la Direction au protocole lui-même sous sa seule responsabilité ne doit pas en donner l'illusion).

2 - Le document apparaît comme une large énumération, reprenant indistinctement des opérations déjà engagées et des actions nouvelles. Nos urgences y figurent certes, mais pas comme les priorités des trois ans à venir.

3 - Une faiblesse du protocole est l'absence de repères et de balises pour les délais de mise en oeuvre : cela reflète la volonté affichée dès le début de la négociation par la Direction de se fixer un plan pour dix ans, comme pour le projet d'Etablissement, plutôt que de se soumettre à l'exercice imposé d'un plan pour trois années.

4 - Ces éléments de flou peuvent faire douter de la possibilité d'obtenir des résultats bien circonscrits dans les trois ans et de la capacité de la Direction à harmoniser des axes politiques nationaux et des mises en oeuvre locales.

La vigilance de la CFDT ne s'est pas arrêtée au soir de la signature car nous savons quelle opiniâtreté et quelle énergie sont nécessaires pour faire appliquer un accord !

DECLARATION DU SCIRA-CFTC EN PREAMBULE AU PROTOCOLE D'ACCORD SUR LA FORMATION PERMANENTE

Le SCIRA-CFTC signe aujourd'hui le Protocole d'Accord sur la Formation Permanente à l'INRA pour la période 1992-1994. Cette démarche traduit notre conviction que ce texte correspond à une avancée significative dans l'élaboration de ce que devraient être le cadre et l'orientation d'une formation permanente dans l'intérêt des agents de l'INRA comme dans l'intérêt de l'Institut et dans celui du Service Public. Cette démarche prolonge également celle du Syndicat National FGF-CFTC, signataire de l'Accord-Cadre sur la Formation Continue dans la Fonction Publique, du 29 juin 1989, dans lequel nombre de propositions de la CFTC avaient été retenues, telles que :

- officialisation du droit à la formation
- établissement d'un plan individuel de formation
- association des organisations syndicales à l'élaboration et à l'évaluation de plans pluriannuels
- généralisation des stages de premier emploi ou d'adaptation à l'emploi
- prise en compte des efforts de formation dans les promotions et déroulement de carrière
- accroissement des crédits formation en pourcentage de masse salariale.

Dans le cadre de l'INRA et de ce Protocole d'Accord, ces dispositions ont été réaffirmées et concrétisées. Certaines d'entre elles ont été améliorées après proposition du SCIRA-CFTC et des autres organisations syndicales :

- d'un point de vue général
  - reconnaissance accrue du rôle privilégié de la formation dans la gestion des ressources humaines de l'Institut et dans la place qu'il convient d'accorder aux aspirations personnelles des agents
  - actions prioritaires adaptées aux différentes catégories de personnel, avec une attention particulière envers les catégories les plus défavorisées
- plus concrètement
  - reconnaissance du droit à des formations personnelles ne s'inscrivant pas dans les plans annuels et à finalités non systématiquement diplômantes
  - importance reconnue de formations à l'encadrement et à l'exercice de responsabilités
  - reconnaissance du droit à des formations de soutien avant tout concours interne
  - mesures d'accueil des nouveaux arrivants titulaires et stagiaires.

Ces différents points faisaient partie des priorités du SCIRA-CFTC qui lors des entretiens et négociations jalonnant l'élaboration de ce protocole, a mis plus particulièrement l'accent sur quelques principes fondamentaux :

- maintien nécessaire *d'un certain espace de liberté* favorable à tout épanouissement personnel, dans les possibilités de formation offertes à chaque agent
- nécessité d'éviter des déséquilibres ou disparités dans le bénéfice d'une formation aux modalités insuffisamment adaptées à certains personnels, en particulier féminins.

Certaines dispositions encore trop imprécises appelleront notre vigilance, telles que les modalités de départ en formations longues et les procédures de recours en cas de rejet de demande de formation.
D'autres éléments, corollaires de ce protocole, nécessiteront, sur la base de l'Accord-Cadre de la Fonction Publique, des concertations complémentaires (formations personnelles, financement de la formation, évaluation des formations qualifiantes,...).

Mais d'un point de vue plus fondamental, la formation ne prendra pleinement son sens que dans la mesure où, exigeante pour l'agent, elle se traduira pour lui par une réelle possibilité de reconnaissance des qualifications acquises, non seulement dans ses fonctions mais aussi bien sûr dans ses promotions. Aussi pour le SCIRA-CFTC, ce protocole d'accord n'est-il qu'une étape, qui doit s'accompagner d'une réflexion de fond sur l'organisation du travail, la redéfinition et l'évolution des fonctions, la gestion des carrières.

Une volonté d'engagement et un esprit de concertation de la part de tous les acteurs en présence, agents, hiérarchies, direction et partenaires syndicaux, seront nécessaires pour donner vie au corps défini par ce texte. Le SCIRA-CFTC s'y emploiera avec détermination. Défendre le droit à la formation dans la vie professionnelle, c'est aussi pour la CFTC favoriser la défense de valeurs fondamentales dans la vie personnelle et familiale de l'individu.



FORMATION : UN DROIT OU UNE OBLIGATION?

* * *

La Commission Exécutive de la C.G.T.-I.N.R.A. (composée d'environ 30 personnes allant de l'Agent Technique au Directeur de Recherche) a décidé, à la quasi unanimité, de ne pas signer le protocole d'accord "Formation Permanente".

Sans entrer dans tous les détails, en voici les raisons.

Jusqu'ici la Formation Permanente était plutôt un droit dont les agents pouvaient user ou non, cet usage étant très mal réparti suivant les catégories. La logique actuelle de la Direction Générale tend plutôt à en faire une obligation planifiée en fonction de l'évolution de l'Institut, pour l'instant morale mais avec le temps...?

L'enjeu de ce protocole c'est la dérive accélérée de la Formation Permanente dans le sens des besoins de la Direction Générale.

Ainsi dans un éditorial "d'I.N.R.A. Mensuel" (n°57) Mr Bichat déclarait-il : "*Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, des actions comme l'élaboration du protocole d'accord sur la formation ou la réflexion sur l'évaluation des I.T.A. constituent également des briques pour un plan d'action global*" (sous entendu le plan d'établissement de l'I.N.R.A.)... Autrement dit ce protocole Formation Permanente est l'un des outils que développe la Direction Générale pour restructurer, redéployer, réaménager l'I.N.R.A.... S'il fallait une preuve supplémentaire, le préambule de ce protocole indique que **la hiérarchie scientifique et administrative de l'I.N.R.A. a été consultée** sur ce que doit être la formation suivie par les agents, pour remplir les desseins, les projets de l'I.N.R.A., **mais les agents, eux, n'ont pas été consultés** sur leurs désirs, leurs souhaits, leurs exigences. Bien sûr, pour "faire démocratique", on consulte les organisations syndicales mais vous conviendrez aisément qu'il ne s'agit pas de la même chose, du moins à la C.G.T.-I.N.R.A. c'est ce que nous croyons! Nous aurions souhaité une consultation plus large, c'est-à-dire auprès du personnel.

A plusieurs reprises, la C.G.T.-I.N.R.A. a tenté de vous mettre au courant, de recueillir vos avis sur la formation. En septembre 1991, la C.G.T.-I.N.R.A. a publié ses principales propositions en matière de formation continue, celles-ci s'articulent autour :

** **Formation sur le temps de travail et rémunérée par l'I.N.R.A. avec un minimum garanti de 10%** soit 20 jours par an (ou une 1/2 journée/semaine), le texte qui nous proposé est muet sur le chiffrage concret du droit des agents.

** **La formation comme l'acquisition d'une plus grande liberté de l'agent** par rapport à son environnement, sa hiérarchie, plus simplement la formation ne doit pas devenir une contrainte supplémentaire à subir pour être bien vu et pour satisfaire à des impératifs de développement de l'Institut sur lesquels l'agent n'est pas ou peu consulté...

Pour faire respecter ce principe nous entendions obtenir **qu'un 1/4 à 1/3 du budget Formation Permanente soit réservé pour une formation au libre choix des agents.**

Pour la C.G.T., la Formation continue est l'ensemble des activités éducatives qui, au-delà de la formation initiale, doit permettre à chacun de maintenir et d'acquérir des connaissances en vue de développer son autonomie sociale, économique, intellectuelle et culturelle, en un mot sa liberté!

En octobre 1991, nous publiions un nouveau communiqué faisant état des risques extrêmes que courraient "les demandes de formation à l'initiative de l'agent" et le détournement de la formation permanente aux seules fins de la formation professionnelle mais surtout **aux seules fins, aux seuls plans** de la Direction Générale.

Sur ce point, la Direction Générale au bout du compte ne nous semble pas avoir significativement cédé, le compromis s'est établi à 25-30% du budget des Commissions Locales de Formation Permanente et non du budget national Formation Permanente.

Au total, ce texte semble largement réduire la formation (ex-permanente, ex-continue et, sans le dire, uniquement professionnelle?) aux "plans individuels de formation" établis au travers du futur "entretien annuel d'activité". En clair, votre chef décidera, " en commun" avec vous, disent-ils..., ce qui est bon pour vous... peut-on les croire sur paroles?

On y retrouve une part importante du plan formation consacrée à l'encadrement pas toujours uniquement pour que les chefs de service soient formés à la gestion des laboratoires et des personnels (ce que nous appuyerions) mais aussi pour faire passer les différents messages politiques où la Direction Générale cherche à faire croire à l'ensemble des agents que leurs intérêts se confondent totalement avec les siens et avec ceux de "l'I.N.R.A."... Nous ne pouvons laisser croire cela!

... L'I.N.R.A. comme une institution impersonnelle au-dessus des conflits, des intérêts alors que par ailleurs les plans de la Direction Générale mettent en jeu l'aspect "service public" de notre Institut, en l'engageant davantage au service d'intérêts particuliers ne serait-ce qu'en développant la politique des contrats ou la privatisation de certains laboratoires (G.E.V.E.S., Groupes Sanguins...).

Si nous comprenons bien que la Direction Générale cherche à mieux former les cadres à la propagation de ses plans, nous ne croyons pas que cette formation relève du budget Formation Permanente... Mme Touchon en a d'ailleurs fait un "point dur" des négociations à l'ultime réunion de travail sur ce plan. Quant à nous, il n'est pas dans notre but de favoriser cette politique, nous avons quelques raisons de croire que ce n'est pas non plus l'intérêt des agents (l'application du plan dira si nous nous sommes trompés ou non sur ces questions).

**** A propos des formations qualifiantes,** nous ne sommes pas en mesure de formuler un avis tranché sur cette question qui engage presque le tiers du budget Formation Permanente. Nos informations sont insuffisantes et la Direction Générale n'a pas non plus tiré le bilan, à ce jour, de la procédure engagée depuis 1985 (Unités Capitalisables). Par principe, il semble préférable que les formations débouchent sur des diplômes que les agents peuvent "monnayer" à l'I.N.R.A. ou ailleurs... Mais, dans la réalité actuelle de l'I.N.R.A., le nombre de "sous classés" est tellement élevé que nous ne sommes pas certains que la possession d'un diplôme soit une garantie effective de progresser dans sa carrière... Le texte n'est pas non plus dépourvu d'ambigüité sur une remise en cause de la valeur nationale des diplômes.

Dit plus crûment : **l'I.N.R.A. a tout à gagner à ce que ses agents se forment, augmentent leur qualification mais les agents le plus souvent n'en retirent qu'un bénéfice moral**, un bien-être accru sur le lieu de travail, pouvons-nous nous en contenter? La réponse de la C.G.T.-I.N.R.A., aujourd'hui, est négative : dans une certaine mesure les agents sont leurrés car, pour beaucoup, ils attendent toujours une reconnaissance effective de leurs efforts supplémentaires...

Le texte proposé n'ignore pas ce phénomène mais la Direction de l'I.N.R.A. est un tout et celle-ci continue à recruter des agents bien en dessous du niveau auquel ils pourraient prétendre, le marché du travail leur étant défavorable. Nous ne saurions cautionner une aggravation de ce processus.

Enfin, et c'est pour nous une raison déterminante, la **politique générale dans la Fonction Publique** comme tous les "accords" récents le démontrent (Durafour qui s'attaque à des points précis de nos actuelles garanties statutaires, ou l'accord de novembre 1991 sur la soi-disant "amélioration du pouvoir d'achat" dans la Fonction Publique qui entérine les pertes accumulées au cours des années 1989, 1990 et 1991) **est de faire assumer aux organisations syndicales les effets néfastes de ladite politique**, piège que la C.G.T. a bien souvent été seule à refuser.

Par notre refus de signer, une partie des faiseurs d'opinions nous classe dans les jusqu'au-boutistes, les extrêmistes, bref comme bien peu raisonnables!

A nous, il paraît déraisonnable de signer des accords qui mettent en péril le statut social et les conditions de travail des agents de l'Etat, on peut y voir là un corporatisme frileux, sans doute celui-ci existe-t'il parmi nous comme parmi les autres ensembles de la population, néanmoins **nous persistons à croire que la qualité du service public n'est en aucune mesure indépendante de la façon dont ceux qui l'assurent sont considérés.**

Ainsi, nous estimons que ce texte sur la Formation prend assez peu en considération les intérêts des agents. **Au-delà de ce texte**, nous sommes persuadés que la signature de la C.G.T.-I.N.R.A. dans le cadre plus général des réorientations, des restructurations envisagées par la Direction Générale et le Ministère de la Recherche, donnerait lieu à une exploitation politique de la part de ces derniers qui irait bien au-delà de notre simple importance numérique ou politique à l'I.N.R.A., entraînant la confusion parmi tous ceux qui comptent sur nous, sur notre indépendance de vue, sur nos facultés critiques, etc...

Jusqu'au bout nous avons "joué le jeu" avec l'Administration de l'I.N.R.A. dans la discussion de ce plan de formation. Par moment, nous avons eu l'impression de faire évoluer le texte "vers plus de liberté dans les choix de formation des agents". Nous avons fait retirer toute imbrication explicite entre les "projets de service" ou "les restructurations de l'I.N.R.A." et ce plan.

Ce texte ne codifie pratiquement pas les droits en matière de temps et d'argent que les agents pourraient utiliser à leur formation... Ainsi **c'est sur notre insistance répétée** qu'un minimum financier et de temps (2 jours pour tout agent) sera consacré à la préparation aux concours mais pour le restant de la Formation Permanente, la Direction Générale ne fixe **aucune décharge de temps garantie à chaque agent** contrairement à ses dernières promesses (1/2 journée tous les 15 jours), cela est revêlateur... par rapport à la dernière note de service il y a un recul très important.

CONCLUSION

La C.G.T. par sa présence dans les diverses instances (Comité Technique Paritaire, Commission Nationale de Formation Permanente, Commissions Locales de Formation Permanente) s'efforcera de faire évoluer la gestion I.N.R.A. de la Formation Permanente dans un sens favorable aux agents. Pour que nous puissions le faire, bien sûr, il faudra nous faire connaître vos souhaits. En tout état de cause, comme elle a essayé de le faire au cours des réunions de discussion du présent plan, elle alertera les personnels de toutes les déviations qui seront constatées.

Ce plan étant triennal, tous les agents devront être vigilants sur l'évolution de la Formation Permanente, **celle-ci est un droit** et **doit le rester.**

* * *

Saint-Cyr l'Ecole, le 03 février 1992

INRA mensuel, tiré à part, n° 61, mars 92, 28 pages.
Directeur de la publication : Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader.
Responsable de l'INRA mensuel : Denise Grail.
Maquette et P.A.O : Pascale Inzérillo.
INRA,
Direction de l'information et de la communication (DIC),
147, rue de l'Université, 75338 Paris Cedex 07. Tél : (1) 42 75 90 00.
Imprimerie : AGIC IMPRIMERIE
ISSN 1156-1653. Numéro de commission paritaire : 1799 ADEP